



Direktívnych riaditeľov nahrádzajú inšpiratívni lídri

Vedenia firiem zmenili požiadavky na manažérov, v kurze sú mäkké zručnosti

Tomáš Nejedlý

Každý druhý zamestnanec, ktorý odíde z firmy, ako dôvod uvádza nezhody s nadriadeným. Manažér je vraj arogantný tyran, narcis, egomaniak, intrigán, despota a paranoik, ktorý nikomu nedôveruje a namiesto podpory svojich podriadených psychicky týra. A vôbec, hovorí sa, že v každom šéfovi je kus psychopata, tak to musí byť pravda.

Psychologické profily manažérov a ich nespravodlivý prístup k podriadeným bývajú obľúbeným námetom článkov. Zovšeobecňova-

nie však ani v tomto prípade nie je na mieste. Hádzať všetkých manažérov do jedného vreca by bolo príliš zjednodušujúce. Takže ako je to s vlastnosťami a povahou manažérov v skutočnosti?

Zmena pohľadu

Viac by mohli prezradiť ľudia, ktorí sa poznaním ich zručností, schopností a osobností živia. Headhunteri, ktorí topmanažérov vyberajú a oslovujú na zákazku slovenských aj zahraničných korporácií, a tiež kouči, ktorí

manažérov pre firmy školia. TREND sa ich preto opýtal, aké požiadavky na manažérov majú vlastníci firiem a členovia predstavenstiev. Zaujímajú sa vôbec o ich psychologický profil a povahové vlastnosti? A ak áno, zmenili sa počas uplynulých rokov v súvislosti so spoločenskými či s technologickými zmenami, ktorých tempo sa neustále zrýchľuje?

„Podmienky na trhu zásadne zmenili aj to, ako nazeráme na kompetencie ľudí,“ tvrdí Ladislava Molnárová, partnerka z executive search spoločnosti Amrop Jenewein. Pri výbe-

re správneho kandidáta sa podľa nej už nehľadí len na odborné zručnosti, znalosť cudzích jazykov, prax a výsledky, ale aj na hodnotovú orientáciu a súlad s nastavením firemnej kultúry. Firma môže napríklad požadovať, aby nová hlava exekutívy aj svojim vystupovaním a životom jasne a zreteľne reprezentovala hodnoty firmy. Napríklad pozitívny vzťah k diverzite a inakosti či, naopak, odpor ku xenofóbii a rasizmu.

Vidieť to aj na inzerátoch zo svetových kariérnych portálov, ako je napríklad Glassdoor. Ponúkané pozície

na najvyšších poschodiach firiem často obsahujú požiadavky na hodnotové nastavenie a charakterové vlastnosti šéfov. Očakáva sa „pokora a otvorenosť k odlišným názorom“ alebo „výnimočná zručnosť v počúvaní“, prípadne ako CEO „budete pracovať na vytvorení jednotného tímu, ktorý zvládne požiadavky na projekt a bude sa pri tom baviť“. Od prezidentov a generálnych riaditeľov sa očakáva, že budú „hlavnými mobilizátormi a vodcami“, budú „rozvíjať firemnú kultúru a víziu spoločnosti“ a „budovať prostredie, ktoré podporuje vynikajúci výkon a pozitívnu morálku“.

Hodnoty podľa firmy

„Vzdelanie a prax boli kedysi kľúčové, dnes firmy hľadajú aj ľudí kreatívnych, schopných rýchlo reagovať na zmeny, ľudí s vysokou emočnou inteligenciou či schopnosťou nadchnúť pre to, čo firma robí, svojich kolegov a podriadených,“ vysvetľuje L. Molnárová. Často aj na dialku, keďže nie je neobvyklé, ak šéf zodpovedá za výkon ľudí v rôznych

„Firmy chcú tímových hráčov, ktorí dokážu inšpirovať a motivovať ľudí.“

Blanka Schellingová,
konzultantka spoločnosti
Arthur-Hunt



častiach sveta a osobne ich dlhší čas nestretne. Cenné sú tiež skúsenosti s riadením zmien vo firme, keďže spoločnosti sa musia čoraz rýchlejšie prispôbovať prichádzajúcim novinkám, ktoré ovplyvňujú trh.

„Vedenie firmy malo pochybnosti o tom, či riaditeľ marketingu dokáže previesť podnik cez výzvy novej doby, a oslovili nás, aby sme im našli vhodnejšieho kandidáta,“ spomína L. Molnárová na konkrétne zadanie od globálnej kozmetickej firmy. Manažér bol v tom čase na čele svojho oddelenia už šesťnásť rok a v komunika-

cii firmy so zákazníkmi sa stále spoliehal na rokmi osvedčený marketingový mix. Vedenie firmy však bolo presvedčené, že je načase osloviť mladšie generácie, zapojiť do komunikácie mladých ľudí, využiť sociálne médiá a influencerov z YouTube a Instagramu a vypracovať pre značku nový ekosystém, ktorý bude využívať aj nové nástroje komunikácie.

„Plán A bolo dosiahnuť tento cieľ s pôvodným manažérom, a až keď to nevyjde, tak nájsť nového. Vo finále sa to skončilo tým, že sám manažér sa rozhodol radšej odísť,“ hovorí L. Molnárová. Na jeho miesto jej tím našiel manažérku z iného biznisového odvetvia, ktorá mala okrem očakávaného vzdelania, skúseností a mäkkých zručností aj veľmi dobrý osobný vzťah k značke svojho budúceho zamestnávateľa.

Požiadavky novej éry

„Reči o tom, že manažéri majú prerasteného ego, majú poruchy osobnosti a sú narcistickí, sú z veľkej miery pritiažené za vlasy a myslím si, že sa týkajú malého okruhu ľudí,“ mieni Blanka Schellingová z executive search spoločnosti Arthur-Hunt. Manažéri, ktorí chcú prežiť a uspieť v modernom korporátnom svete, si podľa nej taký prístup k ľuďom jednoducho nemôžu dovoliť: „Firmy od nás chcú tímových hráčov, ktorí dokážu inšpirovať a motivovať ľudí, vytvoriť tím pracujúci vo vzájomnom rešpekte a ťahajúci za jeden povraz.“

Šéf musí byť komunikatívny, pozitívne naložený a mať pre ľudí otvorené dvere aj srdce. „Ak to zjednoduším, informačné technológie a procesy, ktoré vďaka nim vo firme prebiehajú, automaticky plnia veľkú časť kontrolných úloh, ktorú predtým vykonávali manažéri. Manažérom to umožňuje, aby presunuli svoju pozornosť na ľudí a viac sa im venovali. A aj sa to od nich očakáva,“ hovorí špecialistka na hľadanie manažérov metódou priameho oslovenia Eva Suomi z firmy Boyden.

Veľké korporácie sú dnes navyše na-

Personálny HR systém ako podpora manažérov pri riadení ľudí

Najdôležitejšou časťou manažérskej práce je riadenie ľudí. Manažér musí mať (splňať) určité vlastnosti – vodcovské schopnosti, komunikačné zručnosti, schopnosť rozpoznávať dôležité a sústrediť sa na to a ďalšie. Ak chce riadiť ľudí, musí ich poznať, musí vedieť, kto je aký osobnostný typ, podľa toho s nimi komunikovať, motivovať, vedieť pochváliť a riešiť problémy, ktoré vždy pri práci s ľuďmi vznikali a asi aj budú vznikať. Súčasťou manažérskej práce je hodnotenie ľudí, ich odmeňovanie podľa výkonov a viacerých súvisiacich vecí. V tomto smere môže zohrať významnú úlohu informačný HR systém, ktorý manažérovi výrazne uľahčí túto z veľkej časti administratívnu prácu.

Predstavte si situáciu, že ste manažérom a chcete svojmu podriadenému zvýšiť plat. Najčastejším riešením je, že najprv na personálnom oddelení zistíte – osobne alebo mailom –, ako dlho váš podriadený pracuje na danom mieste a ako dlho má súčasný plat. Následne na to, ako získate tieto informácie, napíšete e-mail (v horšom prípade to dáte na papier), v ktorom svojmu nadriadenému zdôvodníte svoju požiadavku, a čakáte na schválenie. Častým prípadom je zložitejší proces, keď to váš priamy nadriadený posielal na ďalšie schválenie svojmu nadriadenému, prípadne na personálne, pričom nikto nevie, v akom štádiu schvaľovania a u koho je daná žiadosť.

Situácia však môže vyzeráť aj úplne inak – vy ako manažér sa prihlásite na personálny portál, tu si nájdete uvedeného zamestnanca, zvolíte si zmenu a systém vám okamžite dá všetky potrebné informácie – t. j. ako dlho je zamestnanec na danej pozícii, aký má aktuálny plat. Vy priamo v ponúknutom formulári navrhnete novú výšku platu, napíšete zdôvodnenie a jedným kliknutím odošlete na schválenie. Systém pozná, kto je vašim nadriadeným a aký je proces schvaľovania takýchto zmien. Všetci tí, ktorí sa majú vyjadriť k uvedenému návrhu, dostanú notifikáciu o tejto udalosti aj so sledovaním časového rámca, kedy by sa mali vyjadriť. V prípade schválenia zvýšenia platu sa zvýšenie platu dá zapísať priamo do mzdového systému. Samozrejmosťou je elektronická evidencia všetkých vyjadrení zúčastnených, ktorú možno spätne prezeráť. Opísaný proces možno dotiahnuť ešte ďalej – manažér má schválený budget osobných nákladov na fiškálny rok a má definované pravidlá, ako môže s budgetom narábať. V tomto prípade, ak má v budgete rezervy, môže napríklad osobné náklady z neobsadeného pracovného miesta použiť priamo na zvýšenie osobných nákladov na existujúce pracovné miesta a pod. bez ďalšieho schvaľovania.

Mzdový a personálny systém HR Vema umožňuje zdieľať prakticky všetky informácie zo systému všetkým manažérom, samozrejme, podľa definovaných pracovných procesov v organizácii. Medzi najčastejšie využívané funkcionality a procesy personálneho systému patrí schvaľovanie cestovných príkazov, procesy nástupu nových zamestnancov, zmenové listy (zmena pracovného a platového zaradenia), schvaľovanie neprítomnosti, schvaľovanie mimoriadnych odmien, rozdeľovanie odmien a ďalšie.

Opísal som len niekoľko možností, ako jednoducho a efektívne riadiť personálne procesy a podporovať manažérsku prácu. Ďalšie informácie vám radi poskytneme osobne, na tel. 02 205 109 00 alebo na e-mailovej adrese vema@vema.sk.

Peter Vilem, riaditeľ Vema, s. r. o.

Čo je najčastejším dôvodom odchodu zamestnancov (%)

(%)



PRAMEŇ: TREND barometer

Ako minimalizovať odchod pracovníkov z firmy

» 1. Dostatočné zaškolenie

Firmy, ktoré riadia nástup nových zamestnancov na základe začleňovacích (onboarding) programov, majú o 91 percent vyššiu šancu udržať si posilu aspoň jeden rok a o 68 percent vyššiu nádej, že takýto človek zotrvá tri a viac rokov. Vykazujú tiež o polovicu vyššiu produktivitu. Personálna agentúra Grafton preto odporúča nastaviť plán kariérneho rozvoja pre každého zamestnanca podľa jeho predností a slabín, zameraný na agendu a projekty, vďaka ktorým si nový zamestnanec môže cielene zdokonaľovať konkrétne schopnosti.

» 2. Častejšia, priamejšia a osobnejšia komunikácia

Približne 70 percent firiem stále využíva systém jednoročných či dokonca dvojročných hodnotení výsledkov. Viac ako polovica zamestnancov však chce dostávať spätnú väzbu minimálne raz za mesiac. Firma by sa mala preto zaujímať o to, na čom jednotlivým zamestnancom záleží mimo práce. Niektorí chcú byť v stabilnom čase na spoločnej rodinnej večeri, inému záleží na futbale raz za týždeň. Keď je manažér ústretový k špecifickým súkromným potrebám ľudí, zamestnanec sa cíti cennejší.

» 3. Flexibilné formy práce

Po zamierení týmto moderným a čoraz žiadanejším smerom hlásilo zvýšenie produktivity ľudí 70 percent manažérov. Naopak, túžba po pružnejších podmienkach podnikania k zmene zamestnania 42 percent pracovníkov. Odporúčanie: zaveďte všeobecné pravidlá na prácu z domu, napríklad zaslanie zoznamu hlavných úloh, na ktorých bude zamestnanec pracovať, vždy ráno v daný deň. V prípade väčších firiem začnite pilotným programom pre menšiu skupinu zamestnancov.

» 4. Pestrá komunitná činnosť

Spoločensky zodpovedné konanie firmy je atraktívne pre 79 percent kandidátov. Ak sa zamestnanci stotožnia s dobročinným pôsobením firmy, fluktuácia sa znižuje o 57 percent. Firmy by sa preto nemali brániť rôznorodosti. Čím viac drobných CSR projektov a podujatí, tým je v porovnaní s jednou každoročnou charitatívnou akciou väčšia pravdepodobnosť, že si každý naozaj nájde to svoje a dokáže sa nadchnúť. Vyzvite zamestnancov, aby sami navrhovali aktivity, na ktorých im záleží.

PRAMEŇ: Grafton Slovakia

toľko komplexným a zložitým systémom, že ho jeden človek nedokáže obsiahnuť a mať pod kontrolou. „Preto dnešní manažéri už nie sú takí direktívni ako kedysi, netvária sa, že všetko vedia, ale majú v sebe viac skromnosti a pokory,“ dodáva E. Suomi.

Pri výbere topmanažéra sa viac zvažuje aj rozvinutosť jeho emočného a kreatívneho myslenia, schopnosť pozeráť sa na veci netradične a schopnosť osloviť mladšie generácie. „Dnes už nie je doba, keď sú najvyšší výkonní riaditelia vnímaní ako najmúdrejší zo všetkých a rozhodujúci o všetkom, ale hľadá sa u nich schopnosť spájať a prepájať ľudí,“ dodáva L. Molnárová.

Súťaž o talenty

Prvý Slovak na Mount Evereste Zoltán Demján v minulosti viedol dcérsku firmu cementárskeho koncernu Holcim v Rohožníku, dnes pôsobí ako kouč topmanažérov. Na druhej strane barikády sa pohybuje pätnásť rokov a tvrdí, že požiadavky firiem na manažérov sa zmenili. „Kým v priemyselnej ére stačila riaditeľom metóda cukor a bič a ľudia v menšom či väčšom strachu poslúchali, dnes je konkurencia medzi firmami a boj o talenty taká veľká, že tento jednoduchý prístup nestačí,“ tvrdí.

Firmy medzi sebou súťažia o najlepších pracovníkov a sú to šikovní a perspektívni zamestnanci, ktorí si vyberajú, kde budú pracovať. Podnik, ktorý ich chce získať do svojich služieb, musí zaujať viac ako konkurencia. „Je to podobné ako vo vzťahu spotrebiteľa k produktu - kvalita sa berie ako samozrejmá a pre úspech je potrebné niečo viac, napríklad pozitívna emócia, ktorú si spotrebiteľ spája s daným produktom, v našom prípade zamestnanec s firmou,“ vysvetľuje Z. Demján.

Manažéri, ktorí by chceli svojich kolegov riadiť starým, autoritatívnym spôsobom a správali by sa arogantne a bezohľadne, by rýchlo narazili. Ak by napríklad mileniál vstúpil do firmy, kde bude k nemu manažér povýšenecký a direktívny, jednoducho sa otočí na päte a vyberie si inú firmu. Ak chce manažér dosiahnuť dlhodobý úspech, neostáva mu iné ako zmeniť firmu na miesto, kde bude radosť pracovať. A začať musí od seba.

„Prišiel mi na koučovanie manažér z banky, nabitý ako elektrónka, mal skvelé odborné znalosti a zručnosti, ale chýbali mu sociálne kompetencie ako schopnosť komunikovať s ľuďmi, láskavosť, rešpekt a ochota počúvať,“ hovorí Z. Demján. Netrzeplivosť si všimol jeho nadriadený a dal mu na výber - buď zmení prístup, alebo musí z danej pozície odísť, pretože by firme skôr uškodil.

Pôvodný alebo tradičný štýl riadenia, keď riaditelia vnímajú ľudí ako ľahko nahraditeľný zdroj, je preto podľa Z. Demjána prežitý a firmy v súčasnosti hľadajú skôr lídrov, ktorí svojich ľudí dokážu inšpirovať, rozvíjať a viesť k najlepším výkonom a osobnému ras-



„Najlepšia vizitka kvalitného lídra je, keď ho jeho ľudia prerastú,“ konštatuje kouč Zoltán Demján.

tu. „Starí manažéri vnímali tento prístup ako slabosť, snažili sa pôsobiť rozhodne, sebavedome až namyslene ako tí, ktorí vedia všetko o všetkom a kontrolujú, či ich podriadení plnia príkazy,“ hovorí kouč.

Naopak, dnes je dopyt po manažéroch, ktorí sú odborníci v budovaní dôvery a vytváraní podmienok na rozvoj kolegov a napríklad pri preberaní cien pošlú na pódium namiesto seba členov tímu, ktorí sa najviac zaslúžili o úspech. „Pretože najlepšia vizitka kvalitného lídra je, keď ho jeho ľudia prerastú,“ konštatuje Z. Demján.

Tlak na zamestnancov

Nový prístup k výberu manažérov však znamená zmenu aj pre zamestnancov. Väčšia miera slobody a dôvery zo strany nadriadeného predstavuje súčasne väčšiu zodpovednosť za vlastné pracovné výkony. „Je to ťažšie, ako mechanicky plniť pokyny, prípadne frflať na neodbornosť vedenia alebo sa vyhovárať na objektívne dôvody neúspechu,“ hovorí Z. Demján. Pre mnohých je jednoducho pohodlnejšie byť riadený, ako prevziať zodpovednosť.

Je potom opäť na lídrovi, aby dokázal presvedčiť, že dlhodobý je to najlepší prístup, a postupne svoj tím viedol a pomáhal jeho členom k zmene myslenia a následne svojho správania. Nie je to však úloha, ktorá sa dá vyriešiť zo dňa na deň. „Kultúra vo firme sa nedá zmeniť jedným kobercovým náletom, je to práca na niekoľko rokov, keď manažér musí postupne získať pre svoj cieľ najbližších kolegov a cez nich šíriť zmenu kultúry ďalej,“ uzatvára Z. Demján.

© TREND